

IMEC: een pure R&D organisatie met een heterogene populatie

In dit artikel vertellen we u hoe IMEC in haar personeels- en organisatiebeleid een kwalitatief hoogstaande werkomgeving wenst te realiseren en hoe dit aansluit bij de opdracht van de organisatie.

Tegen het einde van 2001 zal IMEC meer dan 1 200 medewerkers tellen. 30% hiervan staat niet op de IMEC-loonlijst. Het gaat om een grote verscheidenheid aan extern gefinancierde onderzoekers. De helft van hen komt uit de industrie. Zij worden door de diverse onderzoekspartners tijdelijk gedetacheerd om te worden opgenomen binnen de IMEC-onderzoeksteams en op die manier know-how op te bouwen (goede afspraken inzake intellectuele eigendomsrechten zijn hierbij natuurlijk aan de orde).

Vernieuwing eerder dan behoud

Enkele cijfers:

- 28% buitenlanders – meer dan 35 nationaliteiten
- gemiddelde leeftijd: 33 jaar
- gemiddelde anciënniteit: 6 jaar
- multidisciplinair: ingenieurs, fysici, scheikundigen, materiaalkundigen, ...
- universitaire (met inbegrip van industrieel ingenieurs): 73%
- gemiddelde jaarlijkse groei van het personeelsbestand: 10%
- jaarlijks verloop: 15%-20%

IMEC is als onderzoeksorganisatie, in eerste instantie gericht op *innovatie* en dat is in se discontinu. Dit perspectief vraagt om het doorbreken of herschikken van bestaande structuren en processen in de organisatie. Dergelijke vernieuwing vergt het samenbrengen van nieuwe denkwijzen en uiteen-

lopende ervaringen. Dit kan uiteraard niet zonder voldoende doorstroming van personeel. Het relatief hoge verloop wordt in IMEC dus niet meteen als een nadeel beschouwd.

Respect voor het individu

In de praktijk komt onderzoekswerk grotendeels neer op het moeizaam uitwerken van ideeën, het verbeteren van bestaande concepten. Dat is teamwerk, maar zonder de creatieve vonk van een uitvinder, dus van een individu, is er geen innovatie. Vandaar dat een

onderzoeksorganisatie *sterk persoonsgericht* is. In dergelijke omgeving is het respect voor de individuele capaciteiten erg groot en de aandacht voor professionele groei is daar een logisch gevolg van.

Een innovatieve werkcultuur

Vermits IMEC internationaal als een 'R&D center of excellence' wordt beschouwd, kunnen we zonder valse bescheidenheid spreken over een innovatieve organisatie. IMEC's innovatievermogen is eerder een kwaliteit van de gehele organisatie dan de optelsom van individuele competenties. Er is een combinatie nodig én van bekwame mensen én van een aangepaste werkcultuur om tot innovatie te komen.

Hierna volgt een beknopte beschrijving van enkele kenmerken van de IMEC cultuur.

- *diversiteit*: met meer dan 35 nationaliteiten, multidisciplinaire teams, wisselende ervaringen uit de academische wereld en de bedrijfswereld ontstaat een multiculturele omgeving die als bijzonder verrijkend wordt ervaren.
- *zelf het resultaat kunnen bepalen*: een onderzoekopdracht is vernieuwend en het resultaat is niet strikt op voorhand te definiëren (vaak is het zelfs een 'best effort' opdracht). Het wordt dus met een vrij grote mate van autonomie gerealiseerd door de medewerker als individu en als teamspeler. Een gezonde dosis van eigenzinnigheid en lef zijn hierbij onontbeerlijk. Vermits in een onderzoekopdracht de grenzen van het mogelijke en het onmogelijke worden verkend, is de onderzoekservaring ook meebepalend voor de nieuwe onderzoeksdoelstellingen en strategieën. Strategiebepaling verloopt dan ook voor een groot deel bottom-up. En dat geeft uiteraard een gevoel van impact op de organisatie.
- *intrinsieke jobmotivatie*: interesse voor onderzoek speelt een belangrijke rol bij de selectie van onderzoekers. Deze interesse is vrij specifiek. Zij is ontstaan tijdens de studies en is achteraf gerijpt via eindwerk en eventueel doctoraatsonderzoek. Onderzoekers weten dus waaraan zij beginnen wanneer zij een onderzoekopdracht aanvaarden. De kans is dan ook groot dat zij hun werk met plezier zullen doen.
- *een leeromgeving*: een onderneming die aan de top wil staan, stimuleert haar medewerkers tot continue verbetering en dat impliceert ook continu leren. Dit geldt des te meer in een onderzoeksbedrijf. Als dit bedrijf mensen aanmoedigt om hun kennis niet enkel te verdiepen, maar ook te verbreden en synergieën op te bouwen tussen uiteenlopende kennisdomeinen, dan wordt een erg stimulerende leeromgeving gecreëerd.
Er zijn tal van voorbeelden om dit te illustreren. Laten we het houden bij de meer dan 100 interne seminars per jaar. Het zijn uiteenzettingen van een uur tot anderhalf uur die zowel door interne medewerkers als door gastsprekers worden gegeven. Zij staan open voor alle medewerkers en behandelen vooral technische onderwerpen. Dat kan erg gespecialiseerd zijn, maar vaak gaat het ook over nieuwe tendensen en toekomstvisies op technisch en economisch vlak. Ook getuigenissen van jonge high-tech ondernemers staan geregeld op het programma. Deze openheid verhindert het 'not invented here syndroom' en geeft een breed perspectief.
- *het werk is maatschappelijk relevant*: onderzoek in de micro-elektronica is meebepalend voor de sensationele ontwikkelingen op het vlak van informatie- en communicatietechnologieën. De maatschappelijke en economische relevantie hiervan ligt voor de hand.
- *zichtbaarheid en internationale waardering*: het resultaat van onderzoekswerk, en dat geldt meestal voor de bijdrage van het hele team, gaat niet ongemerkt verloren in een groter geheel. Onderzoeksresultaten worden kenbaar gemaakt, in de kijker gezet en bekroond. Er zijn de publicaties, de voorstellingen op gereputeerde internationale conferenties, de interne vieringen van succesvol afgeronde projecten en de belangstelling van collega's wereldwijd.
- *een top-class omgeving*: als de werknemer kan doen wat hij of zij graag doet, beschikt over de beste middelen, kan samenwerken met inspirerende professionals, zijn of haar werk maatschappelijk relevant is en ook nog internationale erkenning geniet, dan kan worden gesteld dat de werkomgeving meer dan motiverend is. IMEC mag zonder overdrijving een top-class label meekrijgen. Het is deze kwaliteit die ons helpt om onderzoekers wereldwijd aan te trekken. Er is trouwens in de hele Leuvense regio een sterke concentratie van expertise op het vlak van ontwerp voor de telecom (men spreekt van DSP-valley, zijnde toepassingen van digitale signaalverwerking). Naarmate deze en andere valleys aan belang winnen, wordt het gemakkelijker om talent zowel lokaal als internationaal aan te trekken; kennis gaat immers naar waar ze reeds aanwezig is.

Bovenstaande beschrijving toont de innovatieve cultuur van haar fraaiste zijde. Heel wat sterke punten dragen in zich nochtans hun eigen zwakheden mee. Een cultuur die veel vrijheid en autonomie biedt, heeft gelijktijdig nood aan sturing, resultaatgerichtheid en discipline. En dat vraagt een stevig management. Een innovatieve cultuur is geen goede voedingsbodem voor dit soort van managementcompetenties. Vandaar dat de ontwikkeling en het behoud ervan een aparte uitdaging vormt voor HRM.

Gelijkwaardigheid: een basiswaarde in de organisatie

Vernieuwing kan niet worden gedirigeerd. Een onderzoeksorganisatie is bijgevolg sterk *persoonsgericht*. Er is het respect voor de bekwaamheden en het talent van het individu. En daarnaast is er het besef dat dit individu de middelen, de omgeving en de vrijheid moet krijgen om tot resultaat te komen. Meer dan in een andere organisatie is er een traditie, en vandaar ook een cultuur, van gelijkwaardigheid tussen het individu en de organisatie. Het *HR-beleid* is 'op maat'; het speelt in op de belangen en de ambities van het individu. Het bedrijf stelt zich flexibel op ten opzichte van de medewerker. Dat uit zich op tal van vlakken. Het arbeidsreglement telt bijvoorbeeld meerdere pagina's van deeltijdse arbeidsregimes. De meeste van deze regimes zijn uniek, op maat van de aanvrager.

Een mooi voorbeeld van gelijkwaardigheid zien we ook in de aanpak van *ontslag*. Van een tijdelijk medewerker die een einde aan zijn overeenkomst wenst te maken, wordt niet verwacht dat hij/zij dit contract per se uitdoet. Er wordt evenmin een sanctie opgelegd. Er wordt daarentegen wel verwacht dat een opzegperiode wordt gerespecteerd die in het belang is van 3 partijen: IMEC, de werknemer en de nieuwe werkgever. Dit vraagt haast steeds een oplossing op maat. Niet zelden gebeurt het dat de werknemer vrij snel kan vertrekken, zodat hij/zij nog een opleiding bij de nieuwe werkgever kan volgen en dat hij/zij achteraf terugkeert bij IMEC om projecten af te werken of overdracht mogelijk te maken. Medewerkers ervaren deze aanpak op een positieve wijze. Dit bleek bijvoorbeeld tijdens een discussie in de ondernemingsraad over de IMEC-organisatiecultuur. De ondernemingsraad definieerde, onder andere, de volgende kenmerken: aandacht voor persoonlijke situaties, kameradschappelijke omgang met de leiding, vrijheid om alle mogelijke informatiebronnen te raadplegen, persoonlijke vrijheid gekoppeld aan verantwoordelijkheid voor het eigen werk, vlotte communicatie in beide richtingen. Gelijkwaardigheid werd niet uitdrukkelijk vernoemd, maar het is impliciet de waarde die aan de basis ligt van bovenstaande kwalificaties.

Zelfontplooiing: een krachtige drijfveer

Bij een waarden-studie, met behulp van een extern bureau, kwam 'zelfontplooiing' als één van de centrale waarden naar voor. Het stond synoniem met 'autonomie', 'vrijheid tot ondernemerschap' en 'kansen om te leren'. De begrippen 'carrière' en 'financiële voordelen' kwamen in deze studie niet op het voorplan. Ze behoorden nochtans tot de keuzemogelijkheden. Zelfontplooiing staat aan de top van *Maslow's piramide* van behoeften. Het is een krachtige drijfveer die pas dan actief kan worden wanneer aan de basisbehoeften (waaronder de behoeften aan zekerheid en sociale integratie) voldaan is. Het is dus in zekere zin een 'luxe' behoefte. In de huidige welvaartsstaat is ze meebepalend voor de leef-werkkeuzes die medewerkers maken.

De nieuwe generatie

Ze wordt de generatie 'X' genoemd: de *jonge generatie* die een andere, meer bewuste, invulling geeft aan het begrip 'bedrijfsloyauteit'. Zij zoeken in eerste instantie een job waarin zij zich goed voelen. Dat wil zeggen: een interessante, gevarieerde en plezierige job die combineerbaar is met het leven dat ze willen leiden. Indien dat niet het geval is dan gaan zij op zoek naar andere opportuniteiten en een dik salaris kan hen daarbij niet tegenhouden. Zij veranderen vaker van bedrijf of geven de voorkeur aan een wending van hun loopbaan binnen een bedrijf. 'Levenskwaliteit' en, daarmee samenhangend, de 'work-life balance' is een waarde die aan belang wint bij de jongere generatie. Het komt geregeld voor dat mensen minder loon aanvaarden in ruil voor meer vrije tijd, minder verplaatsingen. Deze zelfbewuste jongeren maken zelf hun keuzes en die zijn vaak ingegeven door *korte-termijn overwegingen* en minder gericht op het zoeken naar zekerheid. De economische realiteit heeft hen immers geleerd dat zij voor hun eigen 'employability' moeten/kunnen zorgen.

Behoud van medewerkers op basis van keuzevrijheid en gelijkwaardigheid

Het zou wel eens kunnen dat de organisatie die vandaag vanuit een dominante positie aan 'retenti-

on' management doet (specifieke acties gericht op het behouden van personeel), het moeilijk heeft om haar beste mensen te houden. 'Dominant' wordt hier in een gevoelsmatige betekenis gebruikt. Wanneer de medewerkers ervaren dat de organisatie onvoldoende luistert, onvoldoende rekening houdt met de specificiteit van hun leef- en werksituatie, dan zullen zij op zoek gaan naar een werkomgeving die beter past. Rekening houden met de specificiteit van iedere situatie is synoniem van een personeelsbeleid op maat. En dat leidt uiteraard tot diversiteit. Zelfs in een pure R&D organisatie zoals IMEC is er een grote verscheidenheid aan subculturen. De onderzoekers uit de telecomdivisie hebben bijvoorbeeld een andere wijze van werken, communiceren, beslissen, dan de onderzoekers uit de ic-technologie-divisie. Diversiteit is vandaag eerder aan de orde dan uniformiteit.

Waar blijft dan de consistentie en de uniformiteit van 'human resources policies', kan men zich afvragen. Moet een organisatie zich dan schikken naar de wensen van haar medewerkers? Hoe moet men reageren wanneer de financiële eisen of verwachtingen de pan uit swingen? Misschien moeten we het antwoord opnieuw zoeken in het gelijkwaardigheidsprincipe. *Gelijkwaardigheid* is in se gericht op een win-win oplossing. Dat houdt ook in dat de organisatie zelf zeer goed weet wat zij wil en welke waarden en principes 'heilig' zijn. Het komt erop neer dat tegenover de zelfbewuste medewerker ook een zelfbewuste organisatie staat

met een sterke cultuur. Deze is niet te verwarren met sterk uitgebouwde regels, procedures en systemen. Integendeel, een succesrijke organisatie stelt zich flexibel op in dergelijke zaken, maar geeft niet toe op basisprincipes en waarden.

Uniformiteit op zich kan geen basisprincipe zijn. Het is eerder een instrument om iets anders te realiseren. De vraag wat dat dan wel is, is niet overbodig. Als het antwoord is 'om de doorsnee medewerker niet tegen het hoofd te stoten' dan zit er iets mis. Een sterke bedrijfscultuur, gebaseerd op gelijkwaardigheid, kan goede medewerkers helpen behouden. Zij blijven binnen de organisatie omwille van een bewuste keuze die in eerste instantie steunt op een *intrinsieke motivatie*. Zij doen het werk dat zij graag doen en zij kunnen het doen op een wijze die past binnen hun levensstijl. Aangepaste HR-processen moeten deze waarde ondersteunen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan een open interne-vacatures beleid, een loopbaanbeleid op basis van competenties en impact, een gepersonaliseerd salarisbeleid, directe en informele communicatiekanalen, cross-functionele teamwerking, enz. Als de financiële voorwaarden daarbij competitief zijn, is de kans klein dat goede mensen de organisatie verlaten omwille van nog betere voordelen elders.

Erik Daenen
Personeelsdirecteur IMEC